

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Curso de Administração – CADM

EU TERCEIRIZADA: O CASO DA IDENTIDADE PERDIDA

SUELLEN CRISTINA DE SOUSA CHAVES

João Pessoa
Março 2020

SUELLEN CRISTINA DE SOUSA CHAVES

EU TERCEIRIZADA: O CASO DA IDENTIDADE PERDIDA

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professora Orientadora: Diana Teixeira de Carvalho, Dra.

João Pessoa
Março 2020

Catálogo na publicação Seção de Catalogação e Classificação

C512e Chaves, Suellen Cristina de Sousa.

EU TERCEIRIZADA: O CASO DA IDENTIDADE PERDIDA / Suellen
Cristina de Sousa Chaves. - João Pessoa, 2020.
18 f. : il.

Orientação: Diana Lúcia Texeira de Carvalho.
TCC (Especialização) - UFPB/CCSA.

1. Gestão de Pessoas. I. Lúcia Texeira de Carvalho,
Diana. II. Título.

UFPB/CCSA

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Suellen Cristina de Sousa Chaves

Trabalho: EU TERCEIRIZADA: O CASO DA IDENTIDADE PERDIDA

Área da pesquisa: Recursos Humanos

Data de aprovação: 11/03/2020

Banca examinadora

Diana Lucia Teixeira de Carvalho

Ana Carolina Kruta

RESUMO

O caso que pertence à área de gestão de pessoas, foi elaborado para debater questões relativas à terceirização e à identidade organizacional, com ênfase no sentimento de pertencimento de prestadores de serviço. Além disso, apresenta uma problemática de carreira, uma vez que denuncia uma situação que pode fazer a protagonista ter que reencaminhar seu planejamento profissional. Para tanto, versa sobre acontecimentos e fundamentos relacionados à gestão de pessoas pela perspectiva de Samara e de sua da equipe de terceirizados da Edifica LTDA, evidenciando situações que excluem os terceiros no que diz respeito a benefícios e cerimônias de ambas as organizações. Com isso, proporciona uma discussão sobre vantagens e desafios da terceirização, bem como a importância de fomentar uma identidade organizacional e um sentimento de pertencimento em funcionários terceirizados como estratégia de gestão de pessoas. Complementarmente, o caso oferece um dilema de carreira, visto que Samara questiona qual caminho profissional deve seguir como resultado da gestão de pessoas tanto da contratante como da contratada.

Palavras-chave: Terceirização; gestão de pessoas; sentimento de pertencimento; carreira.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	7
2. EU TERCEIRIZADA: O DESAFIO DE PERTENCER A DUAS EMPRESAS E NÃO PERTECER A NENHUMA	8
3. EU CONTINUO TERCEIRIZADA OU NÃO?	10
NOTAS DE ENSINO	11
OBJETIVOS EDUCACIONAIS.....	11
FONTE DE DADOS	12
TÓPICOS PEDAGÓGICOS.....	12
QUESTÕES PARA DISCUSSÃO.....	12
BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA	16
REFERÊNCIAS	17

1 INTRODUÇÃO

Naquela noite do dia 05 de agosto de 2018 estávamos todos animados. Além de ser sexta, era o segundo dia útil do mês, ou seja, dia de receber salário. Combinamos, Amanda, Marcela, Gael e eu, de irmos pra um barzinho desopilar da semana de trabalho. Entre uma conversa e outra, Amanda lembrou que na semana posterior elas iriam completar quatro anos de formação daquela equipe para prestar serviços dentro da Enercon.

-Caramba! Semana que vem vamos completar quatro anos prestando serviços na Enercon. Parece que foi ontem, não é? – disse Amanda.

- É, passou muito rápido. Passamos por muitas situações complicadas - Marcela respondeu.

- Apesar de termos sido acolhidas muito bem pela equipe da Enercon, esse sentimento de não pertencer a nenhuma empresa é muito ruim – eu lembrei.

- Verdade! Lembra quando a Edifica LTDA não nos avisou sobre a mudança de plano de saúde e nós só ficamos sabendo por que Micael comentou? Isso foi a maior prova da falta de comunicação e controle de uma empresa com seus funcionários - Marcela disse.

- Nem me fale! Fico com muita raiva quando lembro que por causa disso perdi a chance de colocar minha irmã como dependente – Amanda respondeu.

A noite foi avançado e nós resolvemos ir embora. Na semana seguinte, em mais um dia de trabalho, Eliana, nossa coordenadora na Enercon, chegou com uma novidade:

-Bom dia pessoal, vocês estão sabendo da campanha de vacinação que haverá essa semana aqui na Enercon?

Gael logo perguntou:

- Nós que somos terceirizados da Edifica LTDA trabalhando aqui na Enercon podemos participar?

- Infelizmente não. A campanha só vale para os funcionários da Enercon – Eliana respondeu.

Gael disse com ironia para mim, Amanda e Marcela, mas sem que Eliana ouvisse:

- Meu Deus, nossa situação está complicada, viu?! Semana passada houve essa mesma campanha na Edifica LTDA e nós não pudemos participar porque não fomos autorizadas a sair da Enercon.

O Grupo Enercon possui 15 unidades, localizadas em vários Estados do Brasil. Presente em 788 municípios, emprega mais de 10 mil colaboradores e atende cerca de 16 milhões de consumidores, o que corresponde a 7 % da população brasileira. Inovação e credibilidade são atributos que definem o Grupo Enercon.

Dentro de suas atividades, a atualização da base de dados tem um grau de importância elevado, pois é por meio desta que as equipes de campo atuam. Essa atividade é realizada por um grupo pequeno de funcionários terceirizados da Edifica LTDA, empresa contratada para realizar essa atividade, esses terceiros são vinculados ao departamento de obras, o maior departamento da empresa.

A Edifica LTDA está presente em mais de 10 Estados do Brasil, e há mais de dez anos atua no mercado prestando serviços na área de obras civis, tendo a Enercon como sua principal contratante. A empresa iniciou suas atividades com aproximadamente 40 funcionários e em 2020 emprega mais de 400 colaboradores especializados, com formação em diversas áreas. A missão da empresa é o compromisso com a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes. As duas empresas possuem essa parceria há 10 anos, tanto no que diz respeito ao trabalho de escritório, quanto ao trabalho em campo.

Meses depois daquele 05 de agosto, o fim de ano se aproximava e junto com ele as esperadas confraternizações. Faltando 20 dias para o Natal, Eliana avisou ao pessoal que a secretária do departamento estava pedindo para enviar uma lista com os nomes dos funcionários que estariam interessados em participar do jantar de confraternização do departamento, mas que, infelizmente, a equipe da Edifica LTDA não poderia participar porque a Enercon iria pagar uma parte do valor do jantar de cada funcionário. Eu logo respondi:

- Nossa, se o problema fosse pagar nossa parte, nós não faríamos questão de pagar! Só faltou consideração com a presença da nossa equipe nessa empresa. Estamos há quatro anos aqui e ainda tem gente que não sabe da nossa existência! Eliana responde:

- É... Também fico triste por não participarem, não faço distinção com vocês, mas infelizmente não tenho autonomia para mudar essa situação.

Com a virada de ano, houve uma mudança de coordenação. Társio, o novo coordenador, não achava necessária a presença da equipe da Edifica LTDA na Enercon para executar as atividades e marcou uma reunião com um componente da equipe da Edifica LTDA, a coordenadora e o supervisor, e eu fui a escolhida.

-Samara, você realmente acha necessária a presença da equipe Edifica LTDA dentro da Enercon para desenvolver suas atividades?

- As atividades podem ser feitas fora daqui, porém as entregas serão mais lentas, tendo em vista que temos que tirar dúvidas com o pessoal da Enercon. Se você quiser fazer o teste, pode ficar à vontade, mas eu não garanto que a nossa produtividade será a mesma - eu respondi.

Voltei da reunião muito pensativa e, ao comentar com as colegas da equipe como foi a reunião, desabafei:

- Pessoal, não suporto mais essa situação de não pertencer a nenhuma empresa. Na Edifica LTDA, o RH esquece que existe uma equipe terceirizada, e na Enercon me sinto apenas mão-de-obra. Na Edifica LTDA não tenho perspectiva de desenvolver minha carreira, meu desempenho não é avaliado, não recebo feedback do meu trabalho, não participo das ações que o setor de recursos humanos proporciona pra os funcionários que estão na sede. Na Enercon me sinto acuada, sem ter direito a um brinde de algum evento. Será que vale a pena continuar nessa situação, apesar do trabalho ser bom? Já nem sei mais o que pensar...

2. EU TERCEIRIZADA: O DESAFIO DE PERTENCER A DUAS EMPRESAS E NÃO PERTENCER A NENHUMA

No ano de 2010, com 16 anos de idade, entrei no Instituto Federal da Paraíba para fazer o curso técnico em edificações, era a realização de um sonho, tanto meu, quanto dos meus pais. Naquele momento, eu teria o primeiro contato com uma possível carreira profissional, tendo em vista que o curso direcionava o aluno para sua carreira profissional. Eram quatro anos de curso, e a partir do segundo já podíamos estagiar, o que para mim era ótimo. Com 18 anos, ingressei no mercado de trabalho na área em que estudava, de modo que eu podia explorar os caminhos que queria trilhar.

Em agosto de 2012, comecei no meu primeiro estágio, e estava muito empolgada, pois sempre fui muito comunicativa, conseguia me adaptar com facilidade às situações enfrentadas e me entrosar com as pessoas, sendo o estágio um lugar onde eu construiria um novo ciclo de amizades. Passados três meses, em novembro de 2012, consegui um emprego em uma empreiteira na área em que estudava, com carga horária de 6 horas corridas, o que considerei ótimo, pois eu conseguiria trabalhar e estudar. No entanto, passei somente seis meses nessa empresa, pois era um contrato temporário.

Em maio de 2013, desempregada, a Edifica LTDA me fez uma oferta de estágio, que prontamente aceitei. Como estagiária, tive a oportunidade de trabalhar no fim de um projeto e início de outro, para após seis meses, ainda no ano de 2013, ser contratada como efetiva no quadro de funcionários da empresa.

Em meados de julho de 2014, a Enercon, empresa que contratava os serviços da Edifica LTDA, solicitou o envio de dois técnicos para atender à uma demanda dentro de sua sede. Certo dia, João, meu coordenador, chamou Amanda e eu para nos informar sobre essa nova demanda e que nós teríamos que trabalhar dentro da sede da Enercon por um período de três a seis meses. Ele justificou que fomos as escolhidas pelo nosso comprometimento e pelas nossas habilidades técnicas mais apuradas. No primeiro momento nós não gostamos da ideia de terceirizar fora da sede da nossa empresa, porém não tínhamos como negar.

Iniciaram-se então os treinamentos no sistema que iríamos trabalhar. Foram duas semanas turbulentas de treinamento, uma vez que havia certa rejeição da nossa parte, pois era um sistema totalmente diferente do que estávamos acostumadas a trabalhar, e isso nos tiraria totalmente da nossa zona de conforto. Nessas semanas turbulentas, eu pensei até em pedir demissão, mas pensei melhor e decidi continuar, enxerguei uma oportunidade de adquirir novos conhecimentos técnicos e vivenciar um outro tipo de ambiente organizacional com uma perspectiva de desenvolver melhor minha carreira, pois afinal, estava indo vivenciar a realidade de um grupo de grande porte com uma rotina e gestão diferente da que eu estava acostumada, não podia deixar que o medo do novo me impedisse de conhecer outras realidades. Após duas semanas de treinamento, fomos para Enercon um pouco apreensivas, com medo de não conseguirmos atender às expectativas.

Ao chegarmos no departamento em que trabalharíamos, deparamo-nos com uma sala enorme com cerca de 20 pessoas, as quais nos receberam bem. Porém, fomos colocadas para trabalhar em computadores bem sucateados e, por conta disso, com passar do tempo nossa produção não evoluía, motivo pelo qual a pressão era muito grande por parte da coordenação da Enercon, que realizava reuniões semanais para saber o porquê da nossa produção não evoluir.

Depois de muita insistência, conseguimos computadores novos, mas sinalizamos que apenas duas pessoas não eram suficientes para atender um passivo que já estava acumulado antes da nossa chegada, então a Edifica LTDA enviou mais duas pessoas para nos ajudar, formando um núcleo de quatro terceirizados: Amanda, Gael, Marcela e eu. Passaram-se os três meses iniciais, e mesmo com quatro pessoas e computadores novos, nossa demanda era contínua, logo, passados os seis meses desde que eu e Amanda havíamos chegado na Enercon, não existia previsão de volta para Edifica LTDA.

O lugar onde trabalhávamos, o departamento de obras da Enercon, era muito grande e possuía várias supervisões, por isso era dividido em duas salas. Ficávamos na sala menor com a supervisão de cadastro, atividade que reunia cerca de 20 pessoas. O clima na nossa sala era muito tranquilo e, como fomos bem recebidos de início, com o passar do tempo fomos nos sentindo mais à vontade. Além disso, fomos nos adaptando com o tipo de gestão da empresa, pois éramos cobrados de uma forma diferente dos demais funcionários, já que tínhamos compromissos e exigências tanto da empresa contratante, como da contratada.

Entretanto, havia momentos em que nos sentíamos desvalorizados nas duas empresas, principalmente por questões relacionadas aos benefícios e relacionamentos interpessoais, o que fomentou um sentimento de não pertencermos a nenhuma empresa. Certo dia, na volta do almoço, Marcela chegou muito irritada relatando que havia almoçado com Lucas, também funcionário da Edifica LTDA, e ele inocentemente a perguntou:

- Você vai participar da confraternização da Edifica LTDA?

Tentando disfarçar sua surpresa, Marcela respondeu:

- Não, eu não fui informada sobre o evento...

Lucas ficou claramente desconfortável com a situação, pois todos que trabalhavam tanto na sede quanto no campo tinham sido comunicados, por isso ele não entendia por qual motivo nós que ficávamos na Enercon não fomos informados. Essa segregação sempre acontecia em momentos pontuais nas duas empresas. Por exemplo, na entrega de kit's natalinos no fim do ano na Enercon, éramos apenas quatro pessoas, mas sempre alegavam que a quantidade de kit's era exata para apenas os funcionários próprios, o que caracterizava uma não consideração acerca dos terceiros.

Todavia, momentos bons também aconteciam e precisavam ser valorizados. O fato da equipe ser mesclada não impedia que tivéssemos uma boa convivência. Criamos uma relação de amizade e parceria muito harmoniosa com a supervisão de cadastro, aprendemos muito sobre o comportamento de um profissional, como também usufruíamos de alguns benefícios disponibilizados, como os ônibus fretados pela empresa para a locomoção dos funcionários.

3. EU CONTINUO TERCEIRIZADA OU NÃO?

Quando fui solicitada para terceirizar minhas atividades em outra empresa, no primeiro momento não aceitei muito bem a ideia; apesar de ser uma pessoa comunicativa e com facilidades de fazer amizades, porém tentei enxergar esse novo desafio como uma oportunidade de crescimento. Quando cheguei à Enercon, havia momentos que eu tinha que ficar me policiando sobre a possibilidade de realizar ou utilizar algo, sobre ter direito de participar de alguma campanha, e essas dúvidas também se faziam presentes no meu relacionamento com a Edifica LTDA, empresa que eu devia sentir que fazia parte.

Essa situação fazia com que eu não me sentisse estimulada para trabalhar, pelo contrário, despertava um sentimento de raiva e abandono. Em consequência disso, havia momentos em que eu sentia que não me empenhava para realizar minhas atividades, pois sabia que não seria reconhecida pelo meu esforço por nenhuma das duas empresas. Portanto, em muitas situações eu me perguntava: será que eu sou apenas mão de obra? Onde eu pertencço? Mas, mesmo assim, ia seguindo porque o trabalho tinha uma boa remuneração, minha equipe era coesa e tínhamos alguns benefícios que ainda faziam valer a pena insistir, mesmo que poucos comparados com os que os funcionários Enercon e Edifica LTDA tinham.

No entanto, após quatro anos prestando serviço na Enercon, houve uma mudança de coordenação e, com isso, ficou decidido que apenas uma pessoa ficaria na sede, e eu fui a escolhida para continuar; o resto da equipe iria voltar para a Edifica LTDA. Fiquei preocupada, pois toda responsabilidade que antes era dividida por quatro pessoas ficaria centralizada em mim. Pensava em como seria ficar só e lidar com as adversidades do dia a dia, pois com toda equipe reunida o estresse da rotina era amenizado, e eu pensava que iria me sentir deslocada, talvez até isolada. Com a partida da minha equipe, estranhei bastante a rotina diferente: as horas demoravam a passar e, como já era previsto, sentia muito a falta dos meus colegas.

No auge da minha angústia, a Enercon passava por um momento festivo, pois se destacava com uma das sete melhores empresa da Paraíba para se trabalhar. Havia uma agitação e muita especulação sobre como seria a comemoração desse prêmio e, depois de muitos boatos, o convite da festa foi divulgado. Mas, para minha surpresa, o convite destacava, com letras garrafais, que a festa seria EXCLUSIVA para funcionários

próprios e a entrada seria mediante apresentação do crachá, o que mais uma vez me excluía.

Nesse momento, pressionada pela partida dos meus amigos, pelas insatisfações que ser terceira estavam me causando há bastante tempo, e pela incerteza de mudança dessa relação no futuro, eu me questionava se deveria permanecer nessa situação. Ao mesmo tempo, dificilmente eu encontraria um outro emprego que tivesse a remuneração adequada na área técnica, e eu tinha acabado de comprar um apartamento e precisava dessa estabilidade financeira.

Só que o descobrimento de um fato me deixou ainda mais revoltada. Uma colega da Edifica LTDA revelou que nós, técnicos terceiros na Enercon, tínhamos uma espécie de “passe”, ou seja, nosso valor financeiro para a Enercon variava de acordo com as nossas habilidades. Isso significava que, a depender do terceiro, a Edifica LTDA recebia de R\$7.000,00 a R\$18.000,00. Muitas vezes a Enercon solicitava um terceiro específico, e a Edifica LTDA negociava seu “passe”. Mas esses valores não eram repassados para nós; sequer sabíamos disso. O passe sendo R\$7.000,00, o terceiro recebia no máximo R\$1.300,00 líquido. Isso era um absurdo!

Diante desses fatos, eu fiquei cada vez mais desmotivada. Será que eu aguentaria ser invisível por muito mais tempo na Enercon? E essa desconsideração da Edifica LTDA, como me afetava? Eu sabia que precisava tomar uma decisão: aceitar a situação como ela era, ou tentar seleção para outra área, mesmo que o salário fosse ainda menor e os benefícios mais escassos, e tendo que desistir de todo o aprendizado e crescimento que obtive nesses anos todos. No nosso estado não havia concorrentes diretos da Edifica LTDA, e isso me deixava sem muitas opções de carreira. Assim, eu me questiono a todo tempo: O que devo fazer?

NOTAS DE ENSINO

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso, que pertence à área de gestão de pessoas, foi elaborado para debater questões relativas à terceirização e à identidade organizacional, com ênfase no sentimento de pertencimento de prestadores de serviço. Além disso, apresenta uma problemática de carreira, uma vez que denuncia uma situação que pode fazer a protagonista ter que reencaminhar seu planejamento profissional. Desse modo, tem como objetivo que o aluno entenda quando há uma parceira de terceirização, a gestão de pessoas deve ser realizada por ambas as organizações, propiciando um envolvimento emocional, inconsciente e subjetivo, que gera resultados extraordinários a curto, médio e longo prazo pelos terceiros. Neste sentido, entende-se que é também papel das empresas ajudar seus colaboradores a sentirem-se pertencentes ao todo, uma vez que este sentimento tem se tornado cada vez mais esporádico. Diante disso, a aplicação do caso é sugerida em cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* em Administração nas disciplinas de gestão de pessoas, relações de trabalho, comportamento e desenvolvimento humano, psicologia organizacional e planejamento de carreira.

FONTE DE DADOS

Este caso é real e se baseia na experiência da protagonista como terceira, de modo que a coleta de dados foi prioritariamente por observação participante. O caso relata situações que a protagonista vivenciou, bem como seus colegas. O nome das empresas e dos personagens, inclusive da protagonista, foram alterados com o intuito de garantir o seu anonimato.

TÓPICOS PEDAGÓGICOS

Para a aplicação desse caso, sugere-se os seguintes passos:

1. O professor deve explicar aos alunos os procedimentos para utilização do caso para ensino em sala de aula;
2. O professor deve requerer a prévia leitura individual do caso como atividade, bem como cobrar dos alunos respostas individuais às questões propostas;
3. Na aula seguinte à explicação da metodologia e leitura do caso, o professor deve estimular que, em pequenos grupos de 3 a 4 pessoas, os alunos debatam e discutam as respostas das questões descritas no caso;
4. Após discussão nos pequenos grupos, sugerimos dispor a turma em um círculo e solicitar que cada grupo apresente oralmente a sua análise, cabendo ao professor instigar a participação dos alunos;
5. O professor deve realizar um fechamento do caso para ensino estudado, propondo direcionamentos para análise a partir das opiniões manifestadas pelos alunos e discutindo as alternativas propostas por eles. O professor pode, inclusive, utilizar o quadro para elencar as alternativas propostas pelos alunos, de modo a ficar visível para toda a turma. Optamos por não delimitar tempo ou prazo para conclusão do processo de leitura, análise e debate do caso, tendo em vista que depende da duração da aula.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Quais vantagens e desafios que a terceirização traz para as empresas contratantes e contratadas?
2. Quais estratégias de gestão de pessoas as empresas envolvidas em uma parceria de terceirização devem aplicar na relação com os terceiros? Como você avalia o uso dessas estratégias no caso de Samara?
3. O sentimento de pertencimento é estimulado nos atores organizacionais por aspectos de identidade organizacional. Qual a importância de estimular esse sentimento em atores organizacionais terceirizados e quais os impactos que a falta dessa identidade provoca nas equipes de trabalho como a de Samara?

4. No mundo organizacional, existem colaboradores que possuem uma ocupação não compatível com sua âncora de carreira, levando-os a apresentarem baixo desempenho e falta de comprometimento. Diante disso, com as características descritas no caso, quais âncoras de carreira predominam no perfil de Samara?
5. Digamos que você é Samara. Qual seria sua decisão para o dilema de continuar ou não terceirizada? Fundamente sua resposta.

ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA

1. Quais vantagens e desafios que a terceirização traz para as empresas contratantes e contratadas?

Essa questão tem a intenção de fazer os alunos identificarem os benefícios e dificuldades que organizações podem obter de uma parceria de terceirização. Com efeito, para Kardec e Carvalho (2002), a terceirização vai além do objetivo de economia operacional, pois assume fundamental importância ao requerer vantagem competitiva entre as partes envolvidas, adequando economia de escala, primando pelo comprometimento com os resultados, e autonomia gerencial entre parceiros.

Entretanto, segundo Leiria, Fontanella e Tavares (1994), mesmo que a mistura de culturas possa procriar uma complementaridade cultural, há possibilidade de que haja o dominação de uma cultura sobre a outra ou uma incompatibilidade de convívio, acarretando uma queda de produtividade ou ruptura no relacionamento entre as duas organizações. No que diz respeito a esses desafios, Magalhães, Carvalho e Saraiva (2011) afirmam que o tema qualificação é, ainda, alheio aos contratos de prestação de serviços que se limitam, em regra, ao objeto do contrato, ao seu valor, aos seus prazos, às formas de controle e às obrigações das partes envolvidas. Dessa forma, a responsabilidade pela direção de processos de qualificação e comprometimento dos trabalhadores incide sobre os gestores que precisam propiciar ambiente e recursos de trabalho que sejam adequados aos profissionais com diferentes tipos de vínculos contratuais.

2. Quais estratégias de gestão de pessoas as empresas envolvidas em uma parceria de terceirização devem aplicar na relação com os terceiros? Como você avalia o uso dessas estratégias no caso de Samara?

Nessa questão, o aluno pode argumentar que as políticas de gestão de pessoas da empresa contratante devem alcançar a mão de obra terceirizada e, para isso, deve-se estabelecer, no instrumento de contrato, mecanismos que permitam uma gestão eficaz (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001). Embora ainda pareçam acanhadas as iniciativas das organizações brasileiras no que diz respeito à gestão dos terceirizados, conforme discutem (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005), há exemplos que significam a preocupação em lidar com os desafios colocados pelo ambiente da terceirização.

Nesse contexto, a fim de sanar tais desafios, algumas estratégias podem ser elencadas: (1) as empresas têm investido na definição de critérios, políticas e regras para orientarem a gestão do contrato de terceiros; (2) a contratante passa a orientar os processos de seleção dos terceirizados por meio da contratação e negociação de metas e

pelo acompanhamento e avaliação do desempenho em conjunto com a contratada; (3) os terceiros são integrados aos processos de treinamento e desenvolvimento da contratante com vistas a lidar com a questão da capacitação de trabalhadores terceiros; (4) a avaliação de metas, a supervisão e o feedback passam a ter como objetivo a garantia de melhoria dos serviços; (5) os terceiros são envolvidos no planejamento de trabalho e na troca de experiências; (6) e processos estruturados de certificação para as empresas terceirizadas são estabelecidos (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005).

Sobre a equipe de Samara, o aluno deverá opinar sobre as estratégias de gestão de pessoas adotadas pela contratante e contratada, apontando situações vivenciadas pelos terceiros. Nesse ponto, o aluno descreverá como a ausência das práticas de avaliação de desempenho, feedbacks, reconhecimento, plano de carreira, desenvolvimento e treinamento influenciaram para a insatisfação de Samara.

3. O sentimento de pertencimento é estimulado nos atores organizacionais por aspectos de identidade organizacional. Qual a importância de estimular esse sentimento em atores organizacionais terceirizados e quais os impactos que a falta dessa identidade provoca nas equipes de trabalho como a de Samara?

Essa questão foi elaborada para fomentar uma discussão sobre a importância do sentimento de pertencimento como resultado da identidade organizacional desenvolvida nos atores organizacionais. De fato, o sentimento de pertencimento propicia que as pessoas valorizem e cuidem mais do ambiente que estão inseridos e das pessoas, seres e coisas que ali participam. Chabes (2008) coloca que para que uma pessoa se sinta pertencente, ela tem que se reconhecer e se sentir reconhecida dentro do grupo que está inserida, de forma que o grupo também a reconheça.

Peterossi, Simões e Navarenho (2014) ressaltam que muitas vezes com foco nas estratégias de crescimento ou mesmo na redução de custos, as empresas contratantes não ponderam adequadamente as demais consequências da terceirização, sendo uma delas a ausência de integração entre as pessoas das duas empresas. Atores organizacionais provenientes das empresas terceirizadas com cultura e valores distintos da contratante podem se sentir desconfortáveis e mesmo desvalorizados nos ambientes de trabalho da empresa contratante, gerando baixa qualidade do clima organizacional e produtividades abaixo das necessárias, influenciando inclusive os resultados dos funcionários da empresa contratante.

Magalhães, Carvalho Neto e Gonçalves (2010) ressaltam que os trabalhadores terceirizados em geral são alvos de tratamento preconceituoso, consequência de uma ponto de vista estereotipado que os qualifica como possuindo baixo conhecimento, pouca qualificação, pouca ética no trabalho e que são inferiores em relação aos trabalhadores das contratantes. Para Barbosa (2010), a todos esses fatores soma-se o distanciamento do sentimento de estabilidade que conduziria a uma inserção social por meio do trabalho.

No caso de Samara e sua equipe, o aluno pode reconhecer que eles, ao não se identificarem com nenhuma das duas empresas, passam a criar uma identidade em nível de grupo, resultando em um sentimento de pertencimento da equipe terceirizada. Com a saída de seus colegas, esse grupo de identificação foi desfeito, o que desmotivou ainda mais Samara, que perde esse sentimento de pertencimento. A carência desse estímulo, por falta de gestão apropriada, pode desencadear alguns impactos negativos, como por exemplo, esgotamento, desmotivação, produção baixa e insatisfação no trabalho, fatos que ocorreram no caso de Samara e sua equipe.

4. No mundo organizacional, existem funcionários que possuem uma ocupação não compatível com sua âncora de carreira, levando-o a apresentar baixo desempenho e falta de comprometimento. Diante disso, com as características descritas no caso, quais âncoras de carreira predominam no perfil de Samara?

Nessa questão, o aluno deverá identificar o perfil profissional de Samara, por meio das âncoras de carreira que a personagem apresenta. Para tanto, pode se fundamentar no livro de Silva (2020), que apresenta uma discussão sobre a perspectiva interna das escolhas profissionais, por meio do autoconceito e autoimagem associados a uma âncora de carreira refletida na maneira como a pessoa lida com as experiências vivenciadas.

Com efeito, Silva (2020) traz uma discussão embasada nos pensamentos de Schein sobre âncoras de carreiras, relatando vários tipos de âncoras que podem fundamentar a resposta do aluno. Algumas das âncoras apresentadas no livro de Silva (2020, prelo) são:

- Competência técnica e funcional: motivação pelo fato de se desenvolver tecnicamente;
- Autonomia e independência: procura oportunidades de definir seu próprio trabalho de forma independente. Deseja se sentir livre e sozinho/a no que faz em sua carreira;
- Segurança e estabilidade: busca por estabilidade e um salário que consiga mantê-lo;
- Desafio puro: busca por desafios/obstáculos para ultrapassar
- Estilo de vida: preferência por alinhar vida profissional com vida pessoal.

O autor ainda enfatiza que para o planejamento de carreira é importante que haja a avaliação dessas âncoras. No caso de Samara, o aluno pode identificar que os fatos de ela aceitar sair de sua empresa para terceirizar em outra, executar uma atividade totalmente diferente a qual está acostumada e se questionar sobre buscar outras oportunidades mesmo que com poucos benefícios salariais demonstra um alinhamento com busca por desafios e motivação para se desenvolver tecnicamente. Com isso, é possível identificar que há uma tendência para que Samara tenha como âncoras de carreira prioritariamente a definida como desafio puro, mesclada com a competência técnica e funcional. Os alunos deverão fazer essa análise.

5. Digamos que você é Samara. Qual seria sua decisão para o dilema de continuar ou não terceirizada? Fundamente sua resposta.

Nessa questão o aluno deverá opinar e fundamentar sua resposta sobre o caminho que Samara deverá seguir. Para tanto, pode levar em consideração o perfil de Samara com base nas âncoras de carreiras identificadas na questão anterior. Com isso o aluno deve deliberar sobre as opções de Samara de continuar terceira e não possuir estímulos para criar uma identidade organizacional e um sentimento de pertencimento ou buscar novas oportunidades em outros lugares que ela possa se sentir parte da empresa, mesmo que os benefícios financeiros sejam inferiores. Com efeito, Silva (2020) enfatiza os três domínios que as pessoas apreendem mediante experiências vividas, e que fundamentam as suas reações, sendo (a) pelas habilidades e competências desenvolvidas; (b) pelos motivos que abarcam os desejos, aspirações e ambições relativas às experiências vividas e; (c) pelos valores construídos no contexto das

profissões e do tipo de alinhamento entre valores individuais e da cultura organizacional.

A questão, portanto, direciona para uma discussão sobre carreira, na medida em que Samara se depara com a possibilidade de, ao sair da Edifica LTDA, não encontrar outra organização semelhantes para aplicar seus conhecimentos técnicos e práticos. Desse modo, é interessante que o aluno entenda que a gestão da carreira pode ter que se adequar aos três domínios para que a reação de Samara seja compatível com a exigência de uma adaptação do profissional. Samara ainda pode considerar mudar de endereço residencial, para uma localidade que tenha mais opções na função que ela atua, ou pode mudar de área, ou pode mesmo tentar alguma seleção para a própria Enercon. A intenção é que o aluno perceba todas esses encaminhamentos que a situação vivenciada por Samara pode tomar, sem que, necessariamente, haja uma resposta certa e definitiva.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

SILVA, A. B. Planejando a carreira profissional. [Texto da disciplina da graduação em Administração da UFPB]. João Pessoa, 2020.

BARBOSA, A. M. S. A naturalização da identidade social precarizada na indústria do alumínio primário paraense. **Sociologias**, v. 12, n. 23, p. 268-303, 2010.

CHABES, M. L. **Parâmetros e indicadores de uma educação ambiental crítica a partir da construção dos conceitos de pertencimento, alteridade e potência de ação**. 2008 (processo FAPESP 06/02138-6).

FERNANDES, M. E. R; CARVALHO NETO, A. M. As práticas gerenciais frente aos principais desafios apontados pelas maiores empresas brasileiras na gestão de terceirizados. **Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, XXIX, Brasília, DF, Brasil, 2005.

KARDEC, A.; CARVALHO, C. **Gestão estratégica e terceirização**. Qualitymark Editora Ltda, 2002.

LESTINGE, Sandra Regina. **Olhares de educadores ambientais para estudo do meio e pertencimento**. 2004. Dissertação (Doutorado em Recursos Florestais). Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba.

LEIRIA, J. S.; FONTANELLA, D.; TAVARES, E. **O Lado (des)humano da terceirização**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

MAGALHÃES, Y. T.; CARVALHO NETO, A. M.; GONÇALVES, P. P. B. Os múltiplos desafios da gestão de terceirizados: a experiência dos gestores de contratos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 116-143, 2010.

MAGALHÃES, Y. T.; CARVALHO NETO, A. M; SARAIVA, L. A. S. Práticas gerenciais relacionadas à qualificação de trabalhadores terceirizados: um estudo de caso no setor de mineração. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 57, p. 227-244, 2011.

PETEROSS, H. G.; SIMÕES, E. A.; SANTOS, M. L. N. Gestão de pessoas nos contratos de terceirização. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 9, n. 3, p. 131, 2014.

SCHEIN, E. H. Career Anchors: **Discovering your real values**. Revised Edition. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

REFERÊNCIAS

SILVA, A. B. Planejando a carreira profissional. Editora UFPB, 2020. No prelo.

BARBOSA, A. M. S. A naturalização da identidade social precarizada na indústria do alumínio primário paraense. **Sociologias**, v. 12, n. 23, p. 268-303, 2010.

CHABES, M. L. **Parâmetros e indicadores de uma educação ambiental crítica a partir da construção dos conceitos de pertencimento, alteridade e potência de ação**. 2008 (processo FAPESP 06/02138-6).

FERNANDES, M. E. R; CARVALHO NETO, A. M. As práticas gerenciais frente aos principais desafios apontados pelas maiores empresas brasileiras na gestão de terceirizados. **Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, XXIX, Brasília, DF, Brasil, 2005.

KARDEC, A.; CARVALHO, C. **Gestão estratégica e terceirização**. Qualitymark Editora Ltda, 2002.

LEIRIA, J. S.; FONTANELLA, D.; TAVARES, E. **O Lado (des)humano da terceirização**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

MAGALHÃES, Y. T.; CARVALHO NETO, A. M.; GONÇALVES, P. P. B. Os múltiplos desafios da gestão de terceirizados: a experiência dos gestores de contratos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 116-143, 2010.

MAGALHÃES, Y. T.; CARVALHO NETO, A. M; SARAIVA, L. A. S. Práticas gerenciais relacionadas à qualificação de trabalhadores terceirizados: um estudo de caso no setor de mineração. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 57, p. 227-244, 2011.

PETEROSS, H. G.; SIMÕES, E. A.; SANTOS, M. L. N. Gestão de pessoas nos contratos de terceirização. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 9, n. 3, p. 131, 2014.

SCHEIN, E. H. Career Anchors: **Discovering your real values**. Revised Edition. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.

SCHEIN, E. H., VAN MAANEN, J. **Participant Workbook - Career Anchors: the changing nature of work and careers**. 4. Ed. San Francisco: Wiley, 2013.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.